

УДК 658.8:658.012.2:631.11:005.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.11>**Вакуленко В.Л.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

Лю Юнтао

доцент Школи бізнесу
Новий Західний Університет, США
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2141-9041>

Прокопенко Р.А.

аспірант освітньо-наукової програми «Маркетинг»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5615-9959>

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті розкрито сутність та особливості стратегічного підходу до формування системи управління маркетинговим менеджментом у сільському господарстві. Обґрунтовано, що маркетинговий менеджмент в аграрному секторі слід розглядати не лише як інструмент оперативного управління збутом, а як складову стратегічного управління. У статті виокремлено ключові етапи процесу маркетингового менеджменту, а також наведено його відмінні риси в умовах функціонування сільськогосподарських підприємств. Визначено основні стратегічні орієнтири побудови ефективної системи маркетингового менеджменту. Особливу увагу приділено адаптації маркетингової діяльності до умов воєнного часу та актуалізації екологічних, соціальних і управлінських (ESG) принципів як частини стратегій сталого розвитку. Запропоновано концептуальний підхід до формування інтегрованої системи управління маркетинговим менеджментом.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, аграрні підприємства, стратегічне управління, сталий розвиток, цифрові технології, воєнний стан, кризове планування.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації економіки, динамічної трансформації аграрного ринку та зростання конкуренції особливого значення набуває проблема ефективного функціонування систем управління маркетинговим менеджментом у сільському господарстві. Зокрема, стратегічне управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств має адаптуватися до нових викликів, серед яких – нестабільність зовнішнього середовища, зміни споживчих уподобань, впровадження цифрових технологій у процеси збуту та комунікації. Формування стратегічних орієнтирів у цій сфері вимагає врахування як внутрішніх ресурсних можливостей підприємств, так і зовнішніх факторів, що впливають на їхню конкурентоспроможність. Водночас існує потреба у переосмисленні ролі маркетингового менеджменту як складової системи стратегічного управління, з акцентом на довгостроковий розвиток, інноваційність та соціальну відповідальність аграрного бізнесу. Враховуючи це, актуальність теми зумовлена також необхідністю інтеграції принципів сталого розвитку в стратегії аграрних суб'єктів господарювання, що передбачає не лише досягнення економічної ефективності, а й екологічну безпеку, збереження природних ресурсів і розвиток сільських територій. У цьому контексті постає завдання розробки ефективної системи управління маркетинговим менеджментом, яка б відповідала сучасним викли-

кам і забезпечувала довгострокову конкурентну перевагу сільськогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання стратегічних орієнтирів формування системи управління маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств досліджені деякими вітчизняними науковцями. Зокрема, О. М. Згурська та Т. В. Сьомкіна дослідили сучасний стан стратегічні можливості підприємств агропродовольчого комплексу України [1]. М. О. Багорка, І. А. Абрамович провели дослідження, присвячене питанню удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств [2]. Крім того, К. В. Мазур та О. В. Мухіна встановили основні аспекти розробки маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства агропродовольчого комплексу [3]. Також у своєму дослідженні Т. Ільченко дослідила питання маркетингової стратегії діяльності аграрних підприємств у сучасних умовах діджиталізації [4]. Окремі питання маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств проаналізували науковці на чолі з Т. Балановською [5]. Особливості формування системи маркетингового менеджменту підприємства також дослідили О. Кравченко, О. Кравченко та А. Шуба [6]. Загалом, досліджуване питання все ще не є достатньо вивченим, тому виникає потреба у проведенні власного дослідження.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне визначення стратегічних орієнтирів формування системи управління маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств з урахуванням сучасних викликів аграрного ринку, тенденцій цифрової трансформації та потреб забезпечення сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У першу чергу, важливо визначити сутність маркетингового менеджменту та встановити його особливості у контексті сільськогосподарських підприємств. Маркетинговий менеджмент стосується методів та технік, що використовуються для ефективного просування продуктів або послуг цільовим клієнтам. Він включає такі завдання, як дослідження ринку, реклама, брендинг та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Зазначимо, що процес управління маркетингом складається з планування маркетингової програми, її впровадження та оцінки її ефективності. Етап планування включає встановлення цілей та розробку стратегій і тактик для досягнення цих цілей. Етап реалізації передбачає формування та укомплектування персоналом маркетингової організації та керівництво фактичною роботою організації відповідно до плану. Етап оцінювання полягає в аналізі минулих показників стосовно цілей організації. Цей третій етап вказує на взаємопов'язаний, безперервний характер процесу управління. Тобто результати цього етапу використовуються при плануванні цілей та стратегій на майбутні періоди. Отже, цикл продовжується.

Впровадження маркетингу – це процес, який перетворює маркетингові плани на завдання та забезпечує досягнення заявлених цілей плану», а важливість впровадження маркетингу полягає в тому, що «блискучий стратегічний маркетинговий план мало що означає, якщо його не впроваджувати належним чином; стратегія стосується питань «що» і «чому» в маркетинговій діяльності; впровадження стосується питань «хто», «де», «коли» і «як»; і вони тісно пов'язані: один рівень стратегії передбачає певні тактичні завдання впровадження на нижчому рівні. Впровадження є «критичною ланкою між формулюванням маркетингових стратегій та досягненням вищої організаційної ефективності. Впровадження маркетингу таке ж важливе, як стратегічне планування ринку, а також маркетингова стратегія. Впровадження маркетингового плану може змінити позиціонування інформаційної організації, задовольняючи потреби та бажання її користувачів. Це може створити основу для брендингу інформаційної організації в майбутньому [7].

З огляду на зазначене, підкреслимо, що процес управління маркетингом або процес маркетингового менеджменту – це циклічний процес. Заключним етапом є проведення оцінки та визначення того, чи потрібні якісь модифікації для повного задоволення потреб і бажань користувачів в інформаційній організації. Дуже важливо ефективно оцінювати маркетингову діяльність і зусилля, оскільки це може дозволити інформаційній організації дізнатися, чи були кошти витрачені розумно, чи маркетинг продемонстрував «віддачу від інвестицій у вигляді збільшення одного або кількох показників ефективності», що працює, а що ні [7].

У загальному, маркетинговий менеджмент є управлінням усіма функціями та структурними підрозді-

лами підприємства з позиції маркетингу. З огляду на це, менеджмент та маркетинг взаємодоповнюють один одного. Як зазначають С. А. Яроміч та Т. Г. Величко, «менеджмент формує цілі, шукає ресурси, оцінює результати, маркетинг слугує засобом досягнення визначених цілей, а маркетинговий менеджмент постає як складова частина системи управління у цілому». Тому концепція маркетингового менеджменту є системою основних ідей, точок зору, інструментарію для аналізу діяльності організації в навколишньому середовищі. Є сучасною концепцією маркетингу, принципово новим підходом насамперед до стратегічного управління організацією, що передбачає спирання на ринкову орієнтацію в умовах гострої конкуренції [8].

Також маркетинговий менеджмент сільськогосподарських підприємств можна визначити як цілісну систему управління маркетинговою діяльністю, яка охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю та стратегічного розвитку ринкової поведінки аграрного підприємства з метою ефективного задоволення потреб споживачів, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого функціонування в умовах мінливого ринкового середовища. Цей вид менеджменту інтегрує класичні принципи маркетингу з урахуванням специфіки аграрного сектору, включаючи сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, обмеженість логістичних інфраструктур, а також соціальну значущість продукції [2; 9].

Система управління маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств, згідно з цим, є багаторівневою та інтегрованою сукупністю організаційних, аналітичних, комунікаційних та управлінських елементів, що забезпечують ефективне планування, реалізацію та контроль маркетингової діяльності в аграрному секторі. Вона має ґрунтуватися на стратегічному підході, бути гнучкою до змін ринкового середовища та орієнтованою на довгострокову результативність з урахуванням специфіки аграрного виробництва. Така система передбачає взаємодію між функціональними підсистемами підприємства (виробництво, логістика, фінанси, збут), використання сучасних інструментів маркетингової аналітики, впровадження цифрових технологій та забезпечення сталого розвитку як основи конкурентоспроможності на агропродовольчому ринку. При цьому, важливим також є врахування основних підходів до управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану, оскільки сучасні умови аграрного ринку створюють низку проблем та викликів, які важливо долати шляхом ефективної системи маркетингового менеджменту [10].

Враховуючи зазначене, важливо розглянути основні стратегічні орієнтири формування системи маркетингового менеджменту аграрних підприємств, спираючись на виклики та проблеми воєнного стану, а також сучасні тенденції функціонування підприємств аграрної галузі. Так, у контексті сучасних викликів, спричинених воєнним станом в Україні, стратегічні орієнтири маркетингового менеджменту в аграрному секторі повинні враховувати потребу у підвищенні адаптивності, стійкості до ризиків, ефективному управлінні ресурсами та розширенні ринкових можливостей навіть в умовах обмежень. У цьому аспекті можна виокремити кілька ключових орієнтирів [1; 2]:

– кризове стратегічне планування. Формування антикризових маркетингових стратегій, спрямованих на збереження ринкових позицій, оптимізацію логістичних ланцюгів, переорієнтацію на внутрішній ринок або нішеві експортні можливості, з урахуванням змін у геополітичному, інфраструктурному та економічному середовищі;

– інституціоналізація цифрових технологій. Широке впровадження цифрових інструментів управління маркетингом (CRM-системи, аналітика даних, онлайн-комунікації, електронна торгівля), які дозволяють підтримувати ефективну взаємодію з клієнтами навіть за умов фізичних або логістичних обмежень;

– орієнтація на локальні ринки та соціальну відповідальність. Розробка маркетингових стратегій, орієнтованих на підтримку продовольчої безпеки регіонів, активізацію співпраці з громадами, формування нових каналів реалізації через кооперацію з місцевими поставальниками та споживачами;

– гнучкість та мобільність управлінських рішень. Побудова адаптивної організаційної структури маркетингової служби, яка здатна швидко реагувати на зміну попиту, логістичні виклики чи інституційні обмеження, включаючи зміну регуляторного середовища;

– система ризик-менеджменту та стратегічне партнерство. Посилення взаємодії з державними структурами, міжнародними фондами, волонтерськими організаціями для забезпечення сталого функціонування підприємств, зокрема в регіонах, що зазнали пошкодження інфраструктури.

Окрім цього, стратегічні орієнтири побудови системи маркетингового менеджменту аграрних підприємств також мають враховувати актуальні тенденції сталого розвитку, що є дуже важливим для підприємств аграрної галузі. Особливо важливою є інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії аграрних підприємств. Зокрема, це впровадження еко-маркетингу, що може стати складовою стратегії позиціонування продукції, акцент на трасованість агропродукції, сертифікацію за міжнародними стандартами (наприклад, GlobalG.A.P., Organic Standard), а також активне інформування споживачів про соціальну та екологічну відповідальність підприємства. Такий підхід надасть можливість не лише формувати лояльність клієнтів, а й отримати доступ

до висококонкурентних ринків, зокрема європейського простору. Окрім цього, важливим є врахування інтересів сільських громад, забезпечення зайнятості, створення доданої вартості на місцевому рівні, що особливо актуально в умовах відновлення сільських територій після військових дій. У даному контексті маркетинговий менеджмент має бути не лише інструментом збуту, а й механізмом реалізації стратегічних цілей сталого розвитку аграрного виробництва на регіональному та національному рівнях [11].

Висновки. Отже, згідно з результатами проведеного дослідження можна сказати, що формування ефективної системи управління маркетинговим менеджментом сільськогосподарських підприємств в умовах глобальних викликів та системи ризик-менеджменту, цифрової трансформації в умовах воєнного стану є однією з ключових передумов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого функціонування. Крім того, варто зазначити, що маркетинговий менеджмент в аграрному секторі слід розглядати не лише як оперативну функцію управління, а як стратегічний механізм адаптації до змін зовнішнього середовища, побудови партнерств, підвищення клієнтоорієнтованості та інтеграції принципів сталого розвитку. Основними базовими стратегічними орієнтирами розвитку маркетингового менеджменту в аграрному секторі, згідно з результатами дослідження, є: кризове стратегічне планування, цифровізація маркетингової діяльності, соціальна відповідальність, розвиток локальних ринків, мобільність управлінських рішень та посилення взаємодії з державними та міжнародними інституціями. Окремо підкреслено важливість еко-маркетингу, прозорості ланцюгів постачання, міжнародної сертифікації продукції та підтримки сільських громад як складових сталого маркетингового підходу. Проведене дослідження підкреслює, що ефективна система маркетингового менеджменту має базуватися на стратегічному мисленні, здатності до швидкої трансформації, аналітичній обґрунтованості та глибокій взаємодії з усіма стейкхолдерами аграрного ринку. Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з практичною апробацією запропонованих орієнтирів, їх адаптацією до різних типів аграрних підприємств та розробці типових моделей маркетингового менеджменту у післякризовий період.

Список використаних джерел:

1. Згурська О. М., Сьомкіна Т. В. Сучасний стан та стратегічні можливості підприємств агропродовольчого комплексу України. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8394>
2. Багорка М. О., Абрамович І. А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 50. С. 7–14. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/3.pdf
3. Мазур К. В., Мухіна О. В. Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства агропродовольчого комплексу. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/89.pdf
4. Ільченко Т. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/346>
5. Балановська Т., Гогуля О., Драмарецька К., Восколунов В., Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(3). С. 142–161. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=areis_2021_7_3_11
6. Кравченко О., Кравченко О., Шуба А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/450>
7. Marketing Management. *Science Direct*. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/marketing-management>

8. Яроміч С. А., Величко Т. Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 740–745. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/127.pdf
9. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. № 1 (118). С. 42–47. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/4902>
10. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740>
11. Сороколіт О. М. Сучасні тренди екологічного маркетингу для українського агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5024>

References:

1. Zghurska O. M., Somkina T. V. (2020). Suchasnyi stan ta stratehichni mozhlyvosti pidpriemstv ahroprodovolchoho kompleksu Ukrainy [Current state and strategic opportunities of Ukrainian agri-food enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8394>
2. Bahorka M. O., Abramovych I. A. (2024). Udoshkonalennia systemy marketynhovoho upravlinnia dlia pidvyshchennia adaptatsiynykh mozhlyvostei ahrarykh pidpriemstv [Improvement of marketing management system to increase adaptive capacity of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. vol. 50, pp. 7–14. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/3.pdf
3. Mazur K. V., Mukhina O. V. (2020). Rozrobka marketynhovoї stratehii silskohospodarskoho pidpriemstva ahroprodovolchoho kompleksu [Development of marketing strategy for agri-food enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. vol. 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/89.pdf
4. Ilchenko T. (2021). Marketynhova stratehiia diialnosti ahrarykh pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Marketing strategy of agricultural enterprises under digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*. vol. 26. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/346>
5. Balanovska T., Hohulia O., Dramaretska K., Voskolupov V., Holik V. (2021). Vykorystannia marketynhovoho menedzhmentu dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Use of marketing management to ensure competitiveness of agricultural enterprises]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. vol. 7, no. 3, pp. 142–161. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=areis_2021_7_3_11
6. Kravchenko O., Kravchenko O., Shuba A. (2021). Formuvannia systemy marketynhovoho menedzhmentu pidpriemstva [Formation of enterprise marketing management system]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*. vol. 27. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/450>
7. Marketing Management (2023) *Science Direct*. Available at: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/marketing-management> (accessed: 16.05.2025)
8. Yaromich S. A., Velychko T. H. (2017). Sutnist poniattia marketynhovoho menedzhmentu v naukovomu dyskursi [The essence of the concept of marketing management in scientific discourse]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*. vol. 9, pp. 740–745. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/127.pdf
9. Bahorka M. O., Kadyrus, I. H. (2021). Uprovadzhennia marketynhovoї kontseptsii upravlinnia v praktychnu diialnist ahrarykh pidpriemstv [Implementation of marketing management concept in the practice of agricultural enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and Regions. Series: Economy and Entrepreneurship*. vol. 1 (118). pp. 42–47. Available at: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/4902>
10. Movchaniuk A. (2023). Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoї diialnistiu pidpriemstv ahraryho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Features of marketing activity management in Ukraines agricultural sector under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. vol. no 54. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740>
11. Sorokolit O. M. (2024). Suchasni trendy ekolohichnoho marketynhu dlia ukrainskoho ahrobiznesu [Modern trends of ecological marketing for Ukrainian agribusiness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. vol. no 68. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5024>

Vakulenko Vitalii, Prokopenko Roman

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Liu Yuntao

New Western University, USA

STRATEGIC PRINCIPLES OF MARKETING MANAGEMENT DEVELOPMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES TAKING INTO ACCOUNT THE RISK MANAGEMENT SYSTEM

The article is devoted the strategic foundations for the development of marketing management systems in agricultural enterprises in the context of contemporary socio-economic and geopolitical challenges. The relevance of the study is grounded in the pressing need to design effective and adaptable marketing management systems that respond to escalating market volatility, rapid digital transformation, and operational disruptions associated with martial law in Ukraine. The authors conceptualize marketing management not merely as a tool for short-term sales execution but as a critical component of strategic governance aimed at ensuring long-term sustainability, competitiveness, and organizational resilience. The article outlines the cyclical nature of the marketing management process-encompassing planning, implementation, and performance evaluation and emphasizes its specific features in the agricultural sector, including seasonal production, dependency on climatic conditions, limited logistics infrastructure, and the social

importance of agricultural output. The study introduces a multi-level and integrated marketing management model that incorporates internal enterprise subsystems (production, logistics, finance, and sales) with advanced marketing analytics and digital tools, such as CRM systems, e-commerce platforms, and data-driven communication strategies. Special attention is devoted to the integration of risk management frameworks as a fundamental strategic mechanism for maintaining operational continuity and enhancing decision-making under uncertainty. The authors also identify key strategic imperatives, including crisis-oriented strategic planning, institutionalization of digital technologies, local market engagement, organizational agility, and strategic partnerships with public and international stakeholders. Furthermore, the article underscores the significance of embedding Environmental, Social, and Governance (ESG) principles within marketing strategies through the implementation of eco-marketing initiatives, transparent supply chains, international product certifications (e.g., GlobalG.A.P., Organic Standard), and active collaboration with rural communities. The study concludes that a strategically oriented, risk-aware, and sustainability-driven marketing management system enhances the adaptive capacity and competitive standing of agricultural enterprises and lays the groundwork for resilient post-conflict recovery and successful global market integration.

Keywords: marketing management, agricultural enterprises, strategic management, sustainable development, sustainable development, digital transformation, digital technologies, risk management, martial law, ESG, crisis planning.

JEL classification: Q13, M31, L21, Q14, D81
